

## Zukunftsstrategien für Unternehmen im Umfeld der neuen Medien

---

Version 1.0  
Stand 14.12.00

Autor:

Detlef Müller-Solger

durato Ltd.  
Pastor-Klein-Str. 17E  
56073 Koblenz

Tel: (02 61) 2 96 34 39 - 0  
Fax: (02 61) 2 96 34 39 - 199

www.durato.de • info@durato.de

## Einführung

„Schlecht-Wetter-Stimmung bei Multimedia Agenturen“, so titelte kürzlich ein Artikel von Business 2.0. Als konkreter Anlass dafür galt wohl die zur Zeit allerorts diskutierten Entlassungen bei Framfab (Schweden) und Machfirst (USA). Die zentrale These des Artikels lautete, dass Entlassungen und Anspannungen nicht unbedingt eine Folge mangelnder Auftragslage sind, sondern dass Qualität und Umfang der angebotenen Dienstleistungen einiger Häuser nicht der Nachfrage entsprechen. Mit dieser These sind die Symptome richtig skizziert, jedoch die Ursachen werden nicht angesprochen. Die nachfolgende Studie identifiziert hier insbesondere die Ratio allgemeiner dynamischer Marktentwicklung als die treibende Kraft des Prozesses. Ausgehend von dieser Feststellung werden im folgenden Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen diskutiert. Die Diskussion bildet den Schwerpunkt der praxisorientierten Analyse und stellt die Entwicklung eines „Media Networks“ als superiore Strategie für kleiner und mittlere Unternehmen der Multimediaagenturen heraus.

### 1. Marktsituation

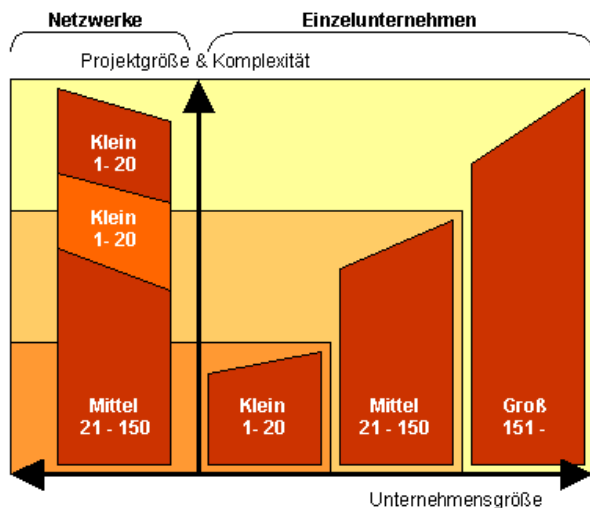
Mit dem neuen Millennium hat der Medienmarkt, nach einer dynamischen Entwicklung in der Breite, einen hohen Reifegrad erreicht. Auf Anbieterseite entwickelte sich nach den Monopolen der Innovatoren und den nachfolgenden Oligopolen aufgrund von Imitatoren eine polypolistische Angebotsstruktur. Gegenwärtig setzt diese in der Branche einen hohen Wettbewerbsdruck, der zur Marktberreinigung führen wird. Jedes Unternehmen muss sich daher für den Erhalt und den Ausbau seiner jeweiligen Marktposition, dieser Herausforderung strategisch stellen.

Eine grundsätzlich mögliche Antwort auf den vorhandenen Wettbewerbsdruck ist die Entwicklung weiterer Innovationen mit den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen - oder die Umsetzung einer Nischenstrategie. In beiden Fällen wird dem Wettbewerbsdruck durch eine Differenzierung im Angebot ausgewichen.

Aufgrund der immer stärker zunehmenden Komplexität jeglicher Medienprojekte und dem entsprechend hohen technischen Know How, sind beide Strategien - einzeln oder gemeinsam - nachhaltig nicht aufrecht zu erhalten. So zeigt sich beispielsweise, dass es heute im Zuge der Entwicklungen kaum mehr ein Nebeneinander von Informationsseiten, Shops, Firmenpräsentationen und Communities gibt. Es entwickeln sich z.B. Firmenpräsentationen zunehmend zu Communities (z.B. [www.prosyst.de](http://www.prosyst.de)) und Shops zur Informationsseite (z.B. [www.terrific.de](http://www.terrific.de)).

Diese Entwicklung zwingt zu einer breiten Unternehmensbasis mit einem umfangreichen Leistungsspektrum in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Bislang wurde dieses Leistungsspektrum zumeist im Rahmen von entsprechend großen Unternehmenseinheiten realisiert. Alternativ bieten sich institutionalisierte Netzwerke an. Auf der Basis von fest verabredeten Allianzen einer Mehrzahl eigenständiger Unternehmenseinheiten sind sie ebenso in der Lage, Projekte mit hohem Volumen und Komplexität wettbewerbswirksam zu lösen. Anschaulich verdeutlicht das die folgende Abbildung.

Abbildung: Projektgröße und Komplexität vs. Netzwerke und Unternehmensgröße



Ausgehend und in Anerkennung der allgemeinen Gesetzmäßigkeit dynamischer Marktentwicklung in Wettbewerbsmärkten, wird es zu deutlichen Marktbereinigungen auf Seiten der Anbieter kommen. Die Frage der zukünftigen Unternehmensstrategie ist deshalb zur Zeit eine der drängendsten für kleinere und mittlere Unternehmen aus der Medienbranche. Insofern der Erhalt von Wettbewerbsvorsprüngen durch Innovation nicht nachhaltig, und in Anbetracht der angeführten Entwicklung der Nachfrage die erfolgreiche Besetzung einer Marktnische auf Dauer keine wirklichen Alternativen sind, bleibt bezüglich einer erfolgsorientierten Zukunftsbewältigung nur die Wahl zwischen dem Aufbau eines Großunternehmens oder der Entwicklung eines „Media Network“.

## 2. Marktbearbeitungsstrategien

Bei der Wahl zwischen den Marktbearbeitungsstrategien „Großunternehmen“ und „Media Network“, sehen sich Unternehmen der Medienwirtschaft folgender Entscheidungssituation ausgesetzt. Jenseits der inhaltlichen Komponente ist sie definiert durch die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile, deren Darstellung hier keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

### a) Großunternehmen

Kern dieser Strategie ist der zielgerichtete Aufbau einer großen Unternehmenseinheit, die sowohl bezüglich Quantität als auch Qualität ihres Leistungsspektrums den Anforderungen der Medienwirtschaft gerecht wird. Entsprechend der Geschwindigkeit der Marktentwicklung und dem nur begrenzt möglichen eigenen Wachstum, kann eine solche Unternehmenseinheit nur durch Zusammenschlüsse und Akquisition ganzer Unternehmenseinheiten marktgerecht realisiert werden. Bekannt unter den Neoanglizismen „Merger“ und „Aquisition“ ist der Zusammenschluss und die Aquisition - ebenso wie in anderen Branchen - die vorherrschende Marktbearbeitungsstrategie in der Medienwirtschaft. So wurden bislang in kürzester Zeit beachtliche Unternehmensgrößen aufgebaut. Referenzen sind hier in Deutschland u.a. die ID-Media AG (ca. 520 Ma.; 30 Mio. DM Umsatz) und die Pixelpark AG (ca. 484 Ma.; 31,4 Mio. DM Umsatz).

#### Vorteile:

- Die Basis großer Unternehmenseinheiten erlaubt und ermöglicht die Realisierung komplexer Großprojekte bei kalkulierbarem Risiko. Dabei können zugleich hohe Gewinnmargen und Prestige erwirtschaftet werden, was jeweils die Marktposition des Unternehmens weiterhin erheblich stärkt.
- Aufgrund und im Rahmen ihrer Größe können Großunternehmen einen sogenannten Full Service aus einer Hand anbieten, der sie vom Wettbewerb abhebt bzw. teilweise den Wettbewerb mangels vergleichbarer Angebote neutralisiert. Dazu kommt, dass mit dieser breiten Angebotspalette und auf der Basis eines lernenden Unternehmens, ein Kompetenzausbau effizient möglich wird.
- Aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten können Großunternehmen Wettbewerbsvorteile durch die Realisierung von Skaleneffekten im Zusammenhang mit ihrer Unternehmensgröße realisieren. Theoretisch ist dies insbesondere in den sogenannten „unterstützenden Aktivitäten“ - wie z.B. in der Personalwirtschaft, in der Beschaffung oder dem Marketing - möglich.
- Effizienzgewinne auf der Grundlage klarer Organisation runden die Vorteile ab. Auf der Basis klarer Aufgabenverteilungen lassen sich innerhalb einer Unternehmenseinheit leicht effiziente Strukturen ohne größere Reibungsverluste entwickeln.

#### Nachteile:

- An erster Stelle der verschiedenen Nachteile steht der notwendig hohe Kapitaleinsatz zum Aufbau großer Unternehmenseinheiten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in Anbetracht der gegebenen Marktsituation eine Mehrzahl bereits etablierter Großunternehmen, einer solchen Investition gegenüberstehen und so zu einem erhöhten Risiko führen. Dem gegenüber wirkt sich begünstigend aus, dass die Kreuzpreise von Zusammenschlüssen und die Kosten von Übernahmen aufgrund der heute existierenden Anzahl kleiner Unternehmen mit interessanten Kompetenzen, vom siebenfachen auf das dreifache gesunken sind.
- Ein weiterer Nachteil von Großunternehmen ist die Verwässerung ihrer Kernkompetenzen. In der Praxis zeigt sich, dass es kaum möglich ist ein Umfeld zu schaffen, indem sich alle Kernkompetenzen erhalten bzw. weiterentwickeln können.
- Möglicherweise bedingt durch den schnellen Wachstum zeigt sich außerdem, dass es scheinbar nur selten gelingt, eine reibungslose Organisation zu entwickeln. Jenseits mangelhaften Managements ist hier die fehlende Selbstorganisation aufgrund nicht vorhandener Unternehmensleitbilder mit ihrer kanalisierenden Wirkung bezüglich dezentral zu treffenden Entscheidungen, eine der wichtigsten Ursachen.
- Fehlende Unternehmensleitbilder führen ebenfalls zu einem Identitätsverlust und dadurch zu einer mangelnden Motivation der Mitarbeiter. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Produktivität, sondern auch auf die Qualität der erbrachten Leistungen und auch auf den bereits angeführten weiteren Ausbau von Kompetenzen. Zudem führt eine abnehmende Motivation einerseits zu Abwanderungen und damit zu Know How - Verlusten, und impliziert andererseits höhere Rekrutierungskosten.

#### Beurteilung:

Der Full Service, das Leistungsvermögen und die Risikominimierung als Wettbewerbsvorteile von Großunternehmen, einhergehend mit der Möglichkeit zur Übernahme prestigeträchtiger Großprojekte, sind unbestritten. Darüber hinaus zeigt sich jedoch, dass die Qualität der Leistungen als Folge abnehmender Motivation, als Folge von Kompetenzverwässerung und auch aufgrund mangelhafter Organisation, nicht auf hohem Niveau gehalten werden kann. Entgegen rein ökonomischer Ratio kommt es in der Praxis außerdem dazu, dass Skaleneffekte nur im Bereich des Marketings ausreichend genutzt werden. Ein gutes Indiz hierfür ist z.B. die mangelnde Aus- und Weiterbildung innerhalb von Großunternehmen der Medienbranche. In Anbetracht des notwendig hohen

Kapitaleinsatzes, führt dies alles zu einer kritischen Einschätzung einer Unternehmensstrategie, die auf die Entwicklung einer großen Unternehmenseinheit ausgerichtet ist.

## b) Media Network

Netzwerke sind eine auf Wettbewerbsvorteile zielende Organisationsform unterhalb rechtlich selbstständiger Unternehmenseinheiten, die sich zwischen marktlichen und hierarchischen Koordinationsformen bewegen. Sie zeichnen sich durch eine grundsätzliche Vereinbarung und Regelung der Zusammenarbeit und durch eine gemeinsame, zielgerichtete Nutzung der eingebrachten Ressourcen aus. Von strategischen Allianzen grenzen sie sich durch ihre Projekt unabhängige, auf Dauer angelegte Organisation ab. Von Joint Ventures grenzen sie sich durch das diesbezüglich fehlende konstitutive Element der Beteiligung ab, die jedoch im Einzelfall nicht ausgeschlossen ist.

### Vorteile:

- Aufgrund der vereinbarten Kooperationen können Netzwerke ein gleiches Leistungsspektrum wie Großunternehmen anbieten. Bei klarer Regelung der Beziehungen ist dies bei gleicher Effizienz möglich. Zudem erhält diese Organisation einen gewissen Grad an Flexibilität und kann sich entsprechend schnell und optimal an die Bedürfnisse der Kunden anpassen.
- Durch die Fokussierung auf eine Anzahl bestimmter Kernkompetenzen in geschlossenen Einheiten, wird eine Verwässerung vermieden. Eine gelebte Identität mit solch einer Kernkompetenz führt zu einem großen Engagement, diese zu erhalten und auszubauen. Aufgrund der festen Kooperation innerhalb des Netzwerkes haben andere Kompetenzen aus den weiteren Einheiten durchaus ihren positiven, anregenden Einfluss.
- Bei einer Haftung durch die einzelnen Unternehmen bezüglich ihrer jeweiligen Leistungen ergibt sich eine Risikoteilung. Derart wird eine Übernahme von Großprojekten auch für kleine Unternehmen tragbar. Insofern auch eine Gesamthaftung durch das Netzwerk entwickelt wird, lässt sich ein Größenvorteil bezüglich einer Risikominimierung einsetzen.
- Durch die nachfragegerechte Konfiguration von Einzelunternehmen zur Durchführung der Projekte ergibt sich, dass Fixkosten unbeteiligter Kompetenzbereiche nicht auf das Projekt umzulegen sind. Diese Kostenvorteile erhöhen die Rendite pro Projekt oder können wettbewerbswirksam an die Kunden weitergeben werden.

### Nachteile:

- Die gemeinsame Arbeit ohne feste Organisationseinheit erhöht den Koordinationsaufwand und gleichzeitig den Kostenblock „Projekt-Management“. Diesen Nachteil kann eine Allianz, in der sich eine langfristige Zusammenarbeit entwickelt, genauso überwinden, wie ein Großunternehmen.
- Aufgrund der Mehrzahl eigenständiger Unternehmenseinheiten im Rahmen einer Projektumsetzung ergibt sich im Vergleich zur Durchführung in Großunternehmen eine stärkere räumliche Trennung. Dem folgt zunächst ein höherer Investitionsbedarf in Infrastrukturmaßnahmen. Entsprechend der Preisentwicklungen, sowohl auf Seiten der notwendigen Hard- und Software, als auch auf Seiten der Übertragungskosten, ist dieser jedoch stetig sinkend. Die darüber hinaus notwendige Standardisierung mit den daraus resultierenden Kosten ist nur bedingt von Nachteil, da die ihr immanenten Zwänge im Rahmen von Übergaben und Abnahmen vielfältig vorteilhaft sind.

### Beurteilung:

Das gleiche Leistungsspektrum, der Erhalt der Kernkompetenzen und die daraus resultierende Qualität der Arbeit bei hoher Flexibilität, lassen Netzwerke als vorteilhaft erscheinen. Diese Beurteilung unterstützt, dass sich die angeführten Nachteile durch ein qualifiziertes Management und durch eine kluge Entwicklung des Netzwerkes nicht nur bewältigen, sondern sogar in Vorteile umwandeln lassen.

### c) Entscheidungssituation

Im Vergleich beider Strategien zeigt sich, dass bei fehlendem Kapital die Entwicklung eines Netzwerkes die bessere Alternative ist. Entscheidender Grund hierfür ist sicherlich die Erfolgs-/Risiko-Relation. Entsprechend kann bei gegebenem Kapital und schlechterer Investitionsalternative der Aufbau einer großen Unternehmenseinheit sinnvoll sein. Diese Einheit lässt sich jedoch auch nach erfolgreicher Etablierung eines Netzwerkes, durch Zusammenschluss aller beteiligten Unternehmen, mit wesentlich niedrigerem Risiko herstellen. Insofern zeigt sich, dass die Entwicklung eines Netzwerkes die superiore Strategie ist.

## 3. Netzwerkkonzept im New Media Business

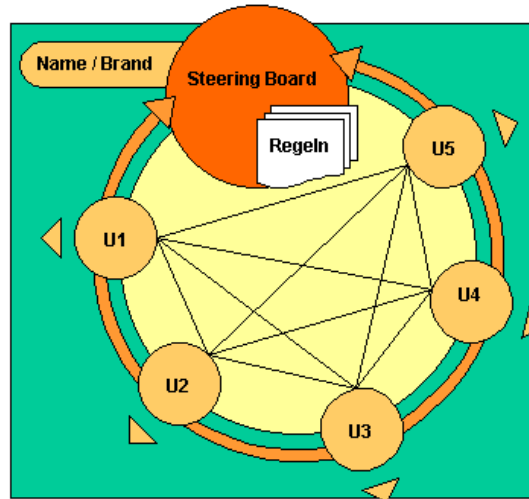
### 3.1. Die Topologie eines Netzwerkes

Vorstehend wurden Netzwerke als Organisationsformen unterhalb rechtlich selbstständiger Unternehmenseinheiten gekennzeichnet, die auf der Grundlage von Vereinbarungen und Regelungen zusammenarbeiten, und Ressourcen gemeinsam und zielgerichtet nutzen. Diese Definition gibt bereits viele Punkte der grundsätzlichen Topologie eines Netzwerkes vor. Ihr Katalog ist um Punkte zu ergänzen, die sich aus den skizzierten Nachteilen ergeben. Damit entsteht eine Topologie, die zunächst durch die folgenden Punkte und abschließend durch eine zusammenfassende Abbildung dargestellt ist.

#### Eckpunkte der Topologie:

- Nach innen ist die Entwicklung einer Corporate Identity mit einheitlichem Firmenimage und klarem Unternehmensleitbild als Antwort auf die Dezentralität der Organisation konstitutiv.
- Nach außen ist ein einheitlicher Brand mit Namen und klarem Kontakt notwendig, um am Markt ein ganzheitliches, koordiniertes Handeln zu verdeutlichen.
- Zur Sicherstellung der Wettbewerbsvorteile und zur Bewältigung der netzwerkeigenen Schwierigkeiten ist ein Steering Board notwendig. Das ist durch die Unternehmensführungen der beteiligten Unternehmen zu besetzen. Zu seinen Aufgaben zählt die Entwicklung und Verabschiedung von Standards sowie die Organisation der dezentralen Zusammenarbeit durch die Koordination der Teilprozesse. Außerdem tritt das Board als Think Tank auf.
- Das Regelwerk ist letztes konstitutives Element eines erfolgreichen Netzwerkes. Es wird entwickelt und verabschiedet durch das Board und regelt sowohl die internen Vorgänge als auch die Beziehungen gegenüber dritten. Von besonderer Bedeutung ist hier die Regelung der Haftung.

Abbildung: Topologie des Netzwerkes

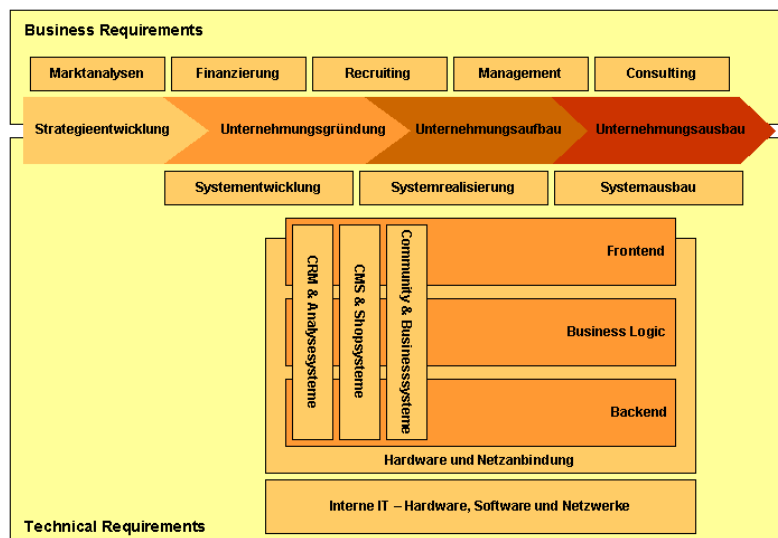


### 3.2. Full Service

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist unter anderem die Erkenntnis, dass in der Medienwirtschaft ein stetiger Anstieg der Projektgrößen sowohl qualitativ als auch quantitativ zu beobachten ist. Sie resultiert aus dem Wunsch der Kunden, alle Leistungen aus einer Hand zu empfangen. Netzwerke können dies mit den entsprechenden Wettbewerbsvorteilen leisten, wenn sie alle denkbaren Leistungen innerhalb des Netzwerkes anbieten können.

Ansatzpunkt zur Zusammenstellung des entsprechend notwendigen Kompetenzkatalogs ist der klassische Prozess einer Unternehmung, der bei der Entwicklung der Marktbearbeitungsstrategie ansetzt, dann über die Unternehmungsgründung zum Unternehmungsaufbau führt und im Ausbau der Unternehmung endet. Diesem Prozess lassen sich bezüglich jeder Phase spezifische Bedürfnisse zuordnen. Dabei sind die Bedürfnisse, die wirtschaftliche- und unternehmerische Aspekte betreffen von denen die technologie- und produktorientiert sind, zu unterscheiden. In der folgenden Abbildung sind sowohl der Prozess als auch die verschiedenen Bedürfnisse eines Kunden - angeordnet nach der angeführten Unterscheidung - dargestellt.

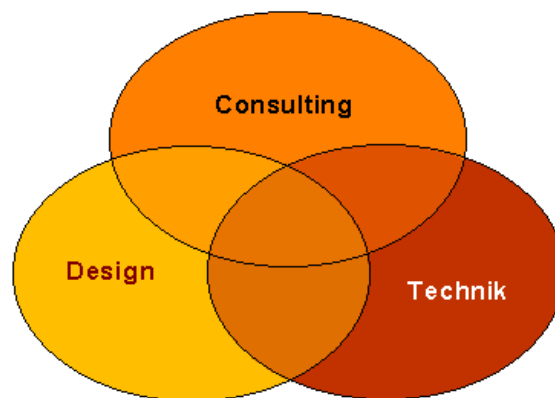
Abbildung: Kompetenzfelder eines Mediennetzwerkes



Im Sinne eines Full Service-Ansatzes sind die angeführten Bedürfnisse insgesamt vom Netzwerk abzudecken. Selbstverständlich kann dabei ein Unternehmen mehrere Aufgaben übernehmen.

Da nicht zu erwarten ist, dass die Unternehmen mit ihrem historischen Leistungsspektrum ohne Überschneidungen zusammenpassen, ist hierfür eine besondere Regelung zu treffen. Dabei ist zu beachten, dass diese Überschneidungen der Kompetenzen zunächst zu einer reibungslosen, zielorientierten Zusammenarbeit führen. Dieser Aspekt ist in der wissensintensiven Medienwirtschaft von entscheidender Bedeutung. Dargestellt an den grundlegenden Kompetenzen der Medienwirtschaft ist deshalb jegliche Zusammenarbeit – sei sie intern oder zwischen den einzelnen Einheiten des Netzwerks – auf dem, in der nachstehenden Abbildung verdeutlichten Modell der Kompetenzüberschneidung, aufzubauen.

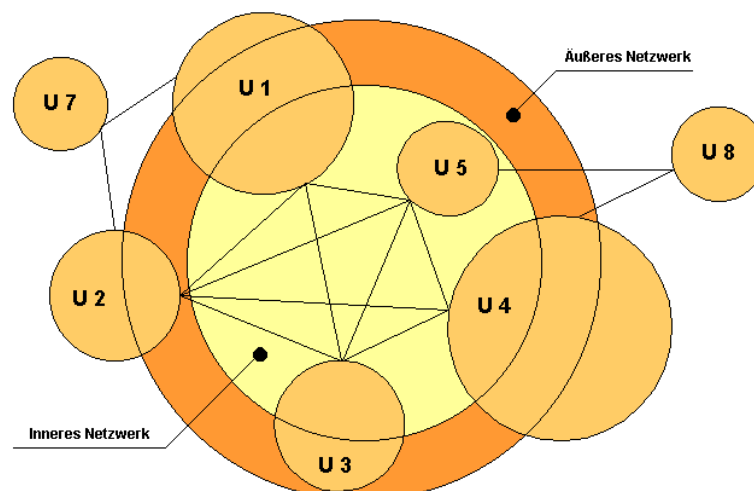
Abbildung: Kompetenzüberschneidung



Entsteht jedoch zwischen den beteiligten Unternehmenseinheiten jenseits der gewollten Überschneidungen eine Identität der Kompetenzen, dann entsteht ein, die innere Stabilität des Netzwerkes gefährdender innerer Wettbewerb.

Als Antwort auf diese Problematik ist ein inneres und ein äußeres Netzwerk zu entwickeln. Dabei deckt das innere Netzwerk die bevorzugten Partnerschaften ab. Ist ihre Kapazität ausgelastet, greift das Netzwerk auf die Ressourcen des äußeren Netzwerkes zu. Reichen auch diese nicht aus, dann ist auf dritte zurückzugreifen. Diese Regelung verdeutlicht die folgende Abbildung.

Abbildung: Inneres Netzwerk, äußeres Netzwerk und Dritte



Als Dritte sind auch die zu bezeichnen, die abgeschlossene Produkte einbringen. Nur bei regelmäßiger Abnahme ihrer Leistungen, sind sie fest in das Netzwerk zu integrieren. Bringt der Kunde Dritte als Partner ein, so wird das Netzwerk projektbezogen auf diese Unternehmen ausgeweitet.

Selbstverständlich kann jedes Unternehmen – entsprechend der Vielfältigkeit des Wirtschaftslebens – Teil eines anderen Netzwerkes sein. Dies ist jedoch abhängig von der Zustimmung des Boards, das die Vernetzung auf wettbewerbsrelevante Aspekte prüfen muss. Verfolgt das Netzwerk eine andere Ausrichtung oder bringt der Partner nur ein marktgängiges Produkt in das Netzwerk ein, dann steht einer Beteiligung nichts im Wege. Eine solche Vernetzung kann geradezu erwünscht sein, da so die Leistungsbasis weiter verbreitert wird.

### 3.3. Die Vorteile eines Media Network

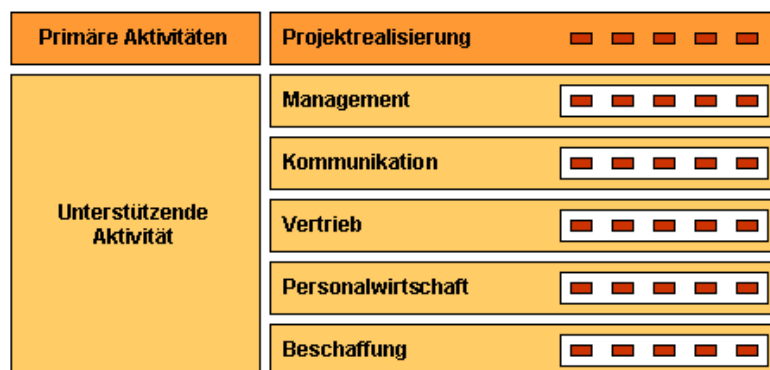
Für den Kunden des Netzwerkes ergeben sich die folgenden Vorteile:

- Ein sofort einsatzbereites, auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes, virtuelles Unternehmen mit den entsprechenden Kostenvorteilen, die als Preisvorteile an den Kunden weitergegeben werden können.
- Klarer Erhalt der Kernkompetenzen und damit ein Erhalt der Output-Qualität.
- Ein aus den erhöhten Anforderungen heraus profiliertes Projekt-Management, das unter der stetigen Kontrolle des Boards steht.

Für das Netzwerk kommt ergänzend hinzu:

- Sicherung der Marktposition durch virtuelle Unternehmensgröße.
- Realisierung von Skalenvorteilen, insbesondere die in der nachstehenden Abbildung aufgeführten sogenannten „unterstützenden Aktivitäten“.

Abbildung: Felder mit Skalenvorteilen



### 3.4. Organisation des Netzwerkes

Basis des Netzwerkes muss ein Rahmenvertrag sein. Er wird geschlossen zwischen allen Teilnehmern des Netzwerkes. In seinem ersten Teil regelt er die Organisation des Netzwerkes. Hier bezeichnet der Vertrag die abgedeckten Kompetenzfelder und stellt ihnen die Unternehmenseinheiten gegenüber. Außerdem werden die gemeinsam betriebenen Aktivitäten wie Personalbeschaffung etc. aufgeführt. In seinem zweiten Teil regelt der Vertrag die Kommunikation und die allgemeine sowie projektbezogene Vertretung des Netzwerkes nach außen. In seinem dritten Teil werden die ökonomischen Regeln der Zusammenarbeit, namentlich Rabatte, Boni etc. festgelegt. Der vierte und letzte Teil regelt Fragen der Haftung, des Eintritts und des Austritts.

#### 4. Herausforderungen

Unternehmen die sich der Aufgabe stellen ein Netzwerk am Markt zu etablieren, müssen sich verschiedenen Herausforderungen stellen. Werden Sie gelöst, dann ist ein Erfolg wahrscheinlich.

1. Partnerwahl:

Entscheidend für das Leistungsvermögen und die Stabilität des Netzwerkes ist die richtige Partnerwahl. Es müssen einerseits die notwendigen Kompetenzen abgedeckt werden und andererseits dürfen keine starken internen Wettbewerbsbeziehungen zwischen den Unternehmen herrschen.

2. Infrastruktur:

Zum Ausgleich der räumlichen Trennung ist eine effiziente Infrastruktur mit klaren technischen Standards zu schaffen.

3. Zusammenarbeit:

Es ist eine effiziente Zusammenarbeit zu entwickeln. Nicht nur durch Überlappung der Kompetenzen und der damit einhergehenden Vorteile, sondern auch durch wiederkehrende Treffen und stetige Evaluierung der Beziehungen.

4. CI und Vertriebsmarketing:

Entwicklung einer auf das Netzwerk bezogene Corporate Identity als vertrauensbildende Maßnahme sowie als Leitbild und Regelwerk in den dezentralen Entscheidungssituationen und als Basis einer gemeinsamen, engagierten Akquise erster Referenzprojekte. Erst die erfolgreiche Bearbeitung einzelner Projekte wird dem Markt die Vorteile eines Netzwerkes nachhaltig verdeutlichen.

DMS (12 / 00)